

دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية

مديحة بخوش*
جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر

ملخص : استهدفت الدراسة اختبار أثر إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المصارف التجارية الجزائرية. وباعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وقبول الفرضيات البديلة؛ أي أن هناك أثرا لإستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. واختتمت الدراسة بعدد من النتائج المتوصل إليها.

الكلمات المفتاح : إستراتيجية التعويضات، ميزة تنافسية، كفاءة، جودة، تجديد، استجابة لحاجات العميل.

تمهيد : في ظل البيئة المعاصرة باتت طرائق استغلال الموارد أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب ميزة تنافسية، وأصبح المورد البشري أهم الموارد التي تساهم في ذلك، ولكن يبقى رسم الإستراتيجيات اللازمة لإدارته أساس ذلك لاسيما في العمل المصرفي الذي يركز على العنصر البشري، وتمتد هذه المشكلة النظرية لواقع المصارف التجارية الجزائرية لاسيما والبلاد تشهد عدة تحديات تزيد من حدة المنافسة، وسعيا لمعرفة مدى إدراك القائمين على إدارة الموارد البشرية لما تؤديه الإستراتيجيات التي يرسمونها في تحقيق مزايا لمنظمتهم وتحديد إستراتيجية التعويضات التي تمثل إحدى الفعاليات المهمة في إدارة الموارد البشرية لكونها أداة لجذب واستقطاب الموارد البشرية، أخذت الإشكالية فيما يأتي :

**إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية ؟
وما واقع ذلك في المصارف التجارية الجزائرية ؟**

- وانطلاقا من المشكلة التي تم طرحها تبرز جملة من التساؤلات الفرعية من أهمها ما يلي :
- ما هو مفهوم إستراتيجية التعويضات ؟ ما هي مختلف أشكال التعويضات التي تتضمنها ؟
- ما هي الميزة التنافسية ؟ وما هي سبل بنائها ؟
- هل يمكن أن تسهم إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية داخل المصارف عينة الدراسة ؟

وتكتسب الدراسة أهميتها من كون التعويضات التي تدفع للعاملين بمختلف أشكالها من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في مجالي الاقتصاد والإدارة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعامل باعتباره مصدر رزق أساسي أو على الدولة وأصحاب الأعمال لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها. وبإسقاط الدراسة على الواقع الميداني تحاول إبراز مدى مساهمة إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المصارف التجارية الجزائرية عينة الدراسة سواء أكانت عامة أو خاصة من خلال الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد بُنيت الدراسة على فرضية مفادها : "لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل".

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لإيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها. ولمعالجة البيانات الأولية التي جُمعت ميدانيا تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية للحصول على نتائج أكثر دقة، ووزعت البيانات وفق الآراء (موافق جدا، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق وغير موافق تماما) طبقا لمقياس (likert) الخماسي على الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، مع متوسط فرضي بلغت قيمته (3) $((5)/(1+2+3+4+5))$ ، وقد أعتمد على مستوى الدلالة (0.05) يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات المستعملة لفحص فرضيات الدراسة، إضافة لمعامل الارتباط (Alpha Cronbach) الذي أستخدم لاختبار ثبات الأداة، كما أعتمد على عدد من الأساليب الإحصائية لفحص الفرضيات.

وخصت الدراسة المصارف التجارية الجزائرية، وقد تم اختيار (18) مصرفا عشوائيا، وشملت العينة مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين فيها حسب مراكزهم الوظيفية (سواء أكانوا مديري إدارات أم رؤساء أقسام أم رؤساء مصالح) وكان عددهم (54) مسؤولا² ووُزعت استمارات الاستبيان عليهم واسترجع منها (53) كانت صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الاستجابة الإجمالية للعينة (98.14%). وبغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة أولية كانت أم ثانوية تم الاعتماد على مصدرين أولهما ما توفر من أدبيات لتغطية الجانب النظري. وثانيهما الاستبيان الذي اشتمل على جزأين خصص الأول منهما لجمع معلومات عن الخصائص المميزة لأفراد عينة الدراسة، وضم الجزء الثاني محاور الاستبيان المحتوية على ثمان وعشرين فقرة، منها إحدى عشرة تخص إستراتيجية التعويضات وخصصت سبع عشرة فقرة لمحور الميزة التنافسية.

ولغرض الوصول بهذا الاستبيان إلى تحقيق الهدف المصمم له أختبر من خلال ما يأتي :

* madihabakhouch@yaho.com

- **اختبار الصدق** : يعني إلى أي درجة يقيس القياس ما صمم لقياسه فعلا، واستخدم صدق المحتوى لمعرفة الدرجة التي يقيس بها المقياس خصائص الشيء المراد قياسه؛ وذلك بعرضه على مجموعة من المختصين الذين يطلب منهم إبداء رأيهم فيه من ناحية احتوائه على جميع أبعاد المتغير أو العكس، وتجمع هذه الآراء وتُقوّم ثم يقاس الحكم على صدق المحتوى، ويليه تنقيح المقياس. وقد عُرض الاستبيان على عدد من الأساتذة الأكاديميين والمختصين في الموضوع وفي ضوء الملاحظات عدّل للتماشي ومتطلبات الدراسة.

- **اختبار الثبات** : يقصد به مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياسا متسقا في الظروف المتباينة التي قد تؤدي لأخطاء القياس، وأستعمل معامل الثبات بمعنى الاتساق (Alpha Cronbach)، وكانت قيمة المعامل للاستبيان (96.27%)، وبلغ ثبات محور إستراتيجية التعويضات (87.55%) في حين وصل ذات المؤشر بالنسبة للميزة التنافسية (94.09%) وهي نسب مقبولة.

1- إستراتيجية التعويضات

1.1 مفهوم إستراتيجية التعويضات : تعرف إستراتيجية التعويضات بأنها: "نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية، وتشمل دفع الراتب أو الأجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري يمثل قيمة للوظيفة التي يشغلها جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، ودفع منافع لجميع الموارد البشرية في المنظمة كالالتزامات الاجتماعية تجاه أعضائها، وهي غير مرتبطة بأدائها للعمل بل تسهم في المحافظة عليه، وتشمل مزايا مادية عن وقت لا يجري العمل فيه كالإجازات الرسمية، والتأمينات، والخدمات الصحية كالعلاج، الأدوية والهيئات، الفروض لحالات الولادة أو الزواج، الخدمات الاجتماعية الأخرى، كنقل الموارد البشرية من المنظمة وإليها، ودفع الحوافز وهي الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها أن تدفع الموارد البشرية على لانجاز عملها بصورة أفضل.³

وتكمن أهمية إستراتيجية التعويضات فيما يلي:⁴

- تقديم المكافآت المستحقة لسلوك العامل؛
- تعد حافزا للعمل خاصة عند ربط الإنجازات بالمكافآت التي تتضمنها هذه الإستراتيجية؛
- الرفع من معدلات الكفاءة داخل المؤسسة، وبالتالي ارتفاع احتمالات نجاحها في نشاطها؛
- تدعيم ثقافة المنظمة التي ترغب الإدارة في نشرها خاصة إذا تمّ ربط الأجر بالأداء.

2.1 مكونات إستراتيجية التعويضات : تضم قرارات متعلقة بجملة التعويضات التي تقدّمها المنظمة لمواردها البشرية، التي تتعدد أشكالها و تنقسم إلى ما يأتي :

1.2.1. التعويضات المالية : تشبع الحاجات المادية وتكون عادة ملموسة،⁵ وتتكون مما يأتي :

أ- **التعويضات المباشرة** : يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه العامل للمنظمة خلال عمله لدعمها، ويدفع إما على أساس الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.⁶ ويفرق كتاب الإدارة في فرنسا بين الأجر والرتب، ويكمن الفرق في كون الأجر تعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، أما الراتب فيستخدم للتعويض على أساس الوقت أو تعويض العامل عند وضع نفسه تحت تصرف المنظمة لمدة معينة.⁷

إضافة للحوافز التي تشكل العائد المحصل عليه نتيجة التميز في العمل، ووفقا لذلك فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة.⁸ كما تضم التعويضات المباشرة نظام المكافآت المالية القائم على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد أي أن تكون المكافآت مستمرة طالما أن أداء الفرد متميز فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميزا حصلوا على مكافأة يدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز.⁹ فالفرق بين الحوافز والمكافآت يكمن في كون الحوافز تمثل القوى المحركة التي تحث الفرد على تحسين مستوى أدائه، في حين أن المكافآت تعطى للفرد بعد تحقيقه لأداء متميز للعمل.

وتعتبر العلاوات الدورية (الزيادات) عن المبالغ التي تدفع للعاملين في مدة زمنية سنوية عادة تضاف لرواتبهم الأساسية إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية، أو الاثنين، وتدفع هذه التعويضات للعامل لقاء أعمال إضافية تكلفها إياه المؤسسة، أو أعمال متميزة قام بها، أو صفات محددة تتميز بها أعمالهم عن باقي الأعمال الأخرى بالمنظمة على الترتيب.¹⁰

ب- **التعويضات غير المباشرة** :¹¹ هي خدمات اجتماعية تتخذ أشكالا متعددة كبرامج الحماية العامة والخاصة التي تستهدف مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف أجره أو راتبه كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية وتشتترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة لهذا فإنها تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء كما تشمل برامج الحماية الخاصة على خطط الرواتب التقاعدية، والتي تتباين بتباين عمر العامل وطول فترة خدمته في الوظيفة. إضافة للبرامج الإضافية المستخدمة كمزايا ومنافع إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقاتهم الطارئة في الأجل القصير ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا لا بأس به من قبل العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة، إضافة إلى كونها نوع من الادخار الإجباري من قبل العاملين. كما

تبرز خطط الدفع المضمون الشاملة لمبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملون والمنظمة على حدّ سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة، ويشجع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية باستمرار، وعند الاستغناء الإجباري عن العامل. إضافة إلى منافع الرعاية الصحية المتعلقة بالنفقات التي تحددها المستشفى وأجور الأطباء، كما تشمل على نفقات التأمين الصحي، وغالبا ما تدفع إلى مؤسسات التأمين تتعامل معها المنظمات بشكل دائم، وتعد هذه المنافع من قبيل برامج الصالح العام أو برامج مساعدة العاملين، فالمبالغ التي تدفع للعاملين أو إلى المؤسسات لا تحدّد بشكل معياري وإنما تحدّد حسب طبيعة الحالة المرضية ونفقات الرعاية الصحية اللازمة. وتميل بعض المنظمات لاستخدام برامج الصالح العام للتخفيف من عبء تكاليف الرعاية الصحية كتدابير احترازية لمنع أو تقليل حدوث إصابات وأمراض العمل، وتستقطب لهذا الغرض الخبراء والمديرين لإعطاء التمارين الرياضية للعاملين أو إرشادهم في مجال العمل.

2.2.1. التعويضات غير المالية (المعنوية) : تعمل على الإشباع الذاتي والاجتماعي، وتشمل جملة من العناصر كإرسال خطابات الشكر للمتميزين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بالإنجاز، والإبداع، ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وإدراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف. وعادة ما تكون التعويضات المعنوية على شكلين، أولهما تتعلق بالعمل تتناسب ومعارف الموظف ومهاراته، وميوله، واهتمامه، وطموحاته، وهذا التوافق يكون محفزا على الأداء الفاعل ودافعا ذاتيا للتميز، يزداد على التصميم المحفز للعمل من خلال الخصائص الجوهرية له ودرجة التعقيد أو الصعوبة في أدائه، ومتطلباته من حيث السلطة والمسؤولية، وثانيها يتعلق ببيئة العمل من خلال ظروفه المادية، من إضاءة وتهوية وحرارة وغيرها، فالظروف الجيدة تسهم بالشعور بالرضا عن العمل. وتنمية الدافع والتقليل من الأخطاء، ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية، كما تتضمن الإشراف، فدور المشرف لا ينحصر في أداء الأفراد بل يتعدى إلى تنمية جو معنوي مناسب لتحقيق الأهداف والمشاركة في الإدارة، واتخاذ القرارات والعلاقة الجيدة مع الزملاء التي تسهم في شيوع روح الفريق.¹²

3.1. آلية تصميم إستراتيجية التعويضات : ترمي إستراتيجية التعويضات إلى تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات الأخرى وبخاصة المنافسة مع جعل التعويضات أداة استقطابية في ظل تحقيق العدالة والمساواة الداخلية، ولرسم إستراتيجية التعويضات تقوم المنظمة بما يأتي:¹³

1.3.1. دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل وتحديد معدلها : من خلال تحديد ما يأتي :

- المنطقة الجغرافية التي ستجري فيها الدراسة الاستكشافية أو الموازنة.
- المنظمات التي ستوازن بها التعويضات المدفوعة في المنطقة التي تقوم بالدراسة ضمن المنطقة الجغرافية المحددة ويشترط أن تكون المنظمات مشابهة للمنظمة من حيث الحجم والنشاط، والنجاح وغيرها.
- مجالات الموازنة فيما إذا كانت تعويضات مباشرة أو غير مباشرة أو غير مالية.
- الوظائف التي ستوازن تعويضاتها مع تعويضات الوظائف نفسها بباقي المؤسسات، على أن تتصف بالاستقرار وتكون ذات طابع عمومي موجودة في بقية المنظمات، ويعمل فيها عدد كبير من العاملين كوظيفة المحاسب.
- ويمكن الاعتماد على شبكة الانترنت في إجراء دراسات سريعة ودقيقة كما أنّ الشبكة الدولية توجد العديد من مصادر البيانات عن الدخل الدولي مقابل الحصول على رسم معين.¹⁴

2.3.1. اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة : فتخطيط التعويضات يجب أن يتناسب وأهداف المنظمة وظروف السوق والإنتاج، فكما أنّ لها جانبا ماليا ونفسيا فهي تمثل نوعا من الإنفاق يوجه لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة.¹⁵ ويمكن للمنظمة تبني إحدى الخيارات الإستراتيجية الآتية:¹⁶

- **إستراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق :** تتماشى والمنظمة التي ترى في التعويضات إنفاقا استثماريا يحقق لها ارتفاعا في مستوى الأداء وزيادة رضا الزبائن وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، وتساعد على استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى.

- **إستراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق :** تتناسب ونظرة المنظمة للتعويضات على أنّها تكلفة تؤثر في ربحيتها ويجب ضغطها ولهذه الإستراتيجية آثار سلبية من أهمها هروب الكفاءات البشرية للمنظمات الأخرى مما يؤثر سلبا في إنتاجيتها وفعاليتها، وخسارة زبائنها على مدى الزمن، فهي توجد مالا للمنظمة إلا أنّ هذه الوفرة ستتناكل بسبب انخفاض مستوى رضا الزبائن ورقم مبيعاتها إلى جانب احتمال ارتفاع معدل دوران العمل فيها، وصعوبة استقطاب حاجيتها من الكفاءات البشرية من سوق العمل.

- **إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق :** تمثل حلا توفيقيا بين الإستراتيجيتين السابقتين، إذ بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها للمؤسسات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات ولا تجعلها متميزة عن الغير بل تمثل اتجاها معتدلا.

- **إستراتيجية التعويضات المركبة :** تسعى المنظمة إلى أن تكون متميزة في بند أو أكثر من بنود التعويضات والبنود الأخرى إما تكون متكافئة وإما أقل من معدل السوق، وهذه الإستراتيجية عملية؛ فالإستراتيجية الأولى يصاحبها عدم إمكانية تغطية العائد المتوقع للإنفاق الزائد على التعويضات لاحتلال الريادة فيها، أما الثانية فيصاحبها مشكلات متعدّدة

وضحت سابقا، والثالثة ليس بالأمر السهل تطبيقها عندما يكون معدل السوق مرتفعا ولا يمكن للمنظمة مجاراته لذلك تأتي الإستراتيجية المركبة كحل وسط بين الإستراتيجيات الثلاث الواردة سابقا. وفي ظل هذه الإستراتيجيات يمكن للمنظمة استخدام أجور ذات نسب ثابتة ومنافع متغيرة تغيرا ضئيلا، والتي تتطلب مخاطر قليلة، أو دفع أجور متغيرة يتم تعديلها زيادة أو نقصان بما يتناسب طردا والمخاطرة، والخيار الآخر هو الدفع على أساس المنصب أو الوظيفة أو حسب إسهاماتهم الفردية في المنظمة، أما المكافآت فيمكن أن تكون حسب الأقدمية أو الأداء كما يمكن أن تكون الأجور مركزية بيد إدارة الموارد البشرية أو تفوض الصلاحيات للمشرفين أو مجموعات العمل في كيفية تحديد الأجور وتوزيع المكافآت.¹⁷ ومن ثم فإن إستراتيجية التعويضات تسعى إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، والولاء، والانتماء لديها تجاه أعمالها ومنظماتها بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

2- الميزة التنافسية

1.2. مفهوم الميزة التنافسية : عرفت الميزة التنافسية بأنها : " قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة أو قصرها".¹⁸ ويعرفها (fahy) بأنها: " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".¹⁹ وبالنظر إلى مصدرها يقصد بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين، فيكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²⁰ وقد ظهرت الميزة التنافسية نتيجة التحول في المفاهيم، بداية بالميزة المطلقة التي ترتبط بإيجاد عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها امتلاك تكنولوجيا فائقة، ومواد خام نادرة، وموقع إستراتيجي خاص، وإيجاد الطاقة، والعمالة المتخصصة الماهرة.²¹

وظهر بعد ذلك مفهوم الميزة أو الموازنة النسبية كما أطلق عليه بعض الاقتصاديين وعلى رأسهم (David Ricardo) ليشير إلى تميز دولة ما موازنة بأخرى في الإنتاج ومن ثم في تجارة منتج ما دوليا، ومن خلال مراجعة أدبيات الإدارة يظهر أن المفهوم الأساس للميزة يرجع إلى (Chamberlain) سنة 1959 ثم (Selzinck) سنة 1939 الذي ربط بين الميزة والقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم إذ وصف (Chandler) و (Hoover) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.²² وتطور المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي من خلال شركة (ماكينزي) للاستشارات وانتشر في الثمانينات على يد (Michael Porter) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة (هارفارد) من خلال كتاباته بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، فأصبح التحدي الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى تنافسية.²³

2.2. أسس بناء الميزة التنافسية : تعبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن : "الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الإستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المنظمة".²⁴ كما يقصد بها: " الاستغلال الأفضل والأفضل للإمكانات والموارد التقنية، والمادية، والمالية، والتنظيمية، والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المنظمة التي تسمح لها بتصميم إستراتيجيتها التنافسية وتطبيقها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين؛ القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".²⁵ ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية :

1.2.2. الكفاءة : المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه.²⁶ والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المنظمة على التنافس.²⁷

2.2.2. الجودة : عرفها (Juran) بأنها : "الالتزام بالمتطلبات"، أما (Crosby) فيعرفها بأنها : "الملائمة للاستخدام"، ويضيف (Deming) بأنها : "تحقق وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلك حاضرا ومستقبلا".²⁸ والمنتجات ذات الجودة يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فيجاء منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في

أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بعرض سعر عال لمنتجاتها كما يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، ويؤدي اختصار عامل الوقت إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.²⁹

3.2.2. التجديد: يقصد به: "الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو استهلاكية أو استثمارية."³⁰ ويمثل: "كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحاً يمكن أن يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها.³¹

4.2.2. الاستجابة لحاجات العميل: تشير الاستجابة إلى: "الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها."³² ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر لها المنتجات الموجودة، يزداد على ضرورة مواءمة السلع والمطالب الفردية ومراعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، فبالنسبة للمصرف فالوقت المستغرق هو الوقت اللازم لمعالجة قرض أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار، كما توجد مصادر أخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئة الفرصة للمنظمة لتمييزها من منافسيها.³³

3.2. الميزة التنافسية في البنوك: تحقق المصارف الميزة التنافسية بعدة طرائق تعمل من خلالها على كسب رهانات المنافسة بالسيطرة على عوامل خارجية تعكس الأداء المصرفي المتميز مما يساعد على القيام بالوظائف من خلال مؤشرات تكنولوجية تشمل السرعة، والزمن، والاتصالات، ووسائل الدفع الالكترونية، يزداد على تنمية ثقافة العميل وتطويرها كمورد بشري مهم يسهم بإيجابية في تحقيق المصرف لميزة تنافسية من خلال قوة التعامل والمشاركة في التنمية الاقتصادية بالمبادرة في رفع المؤشرات الاقتصادية الخاصة بوظائفه كرفع حجم إيرادات الأفراد والادخار، والفوائد المصرفية وحجم الاستثمارات.³⁴ ومما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية ما يلي:³⁵

- إقامة وحدة بحث وتطوير متقدمة لعمليات التطوير تساندها وحدة دعم قرار ونظام معلومات ارتقائي فعال، وكذلك وحدات لبحوث السوق والعمل المصرفي وإدارة متخصصة للتغيير الارتقائي البنائي تعمل على أن يكون التغيير إيجابياً ومصدراً للإلهام وعامل تقدم في مجالات العمل المصرفي كافة.
- إنشاء شبكة متطورة للفروع للتأثير في السوق المصرفية محلياً أو دولياً، والقيام بعمليات الاستحواذ وابتلاع المصارف.

- بناء معهد دراسي متقدم يقوم باختيار الكوادر البشرية وإكسابها الخبرة والمعرفة بالأصول المصرفية، كما يحرص في اختيار العناصر التي تتولى التعليم والتدريب لنقل الخبرات، والمبادئ والقيم المصرفية للأجيال المتلاحقة من العمال ليكونوا أكثر دراية وقدرة على التوافق مع المستجدات.
- بناء ثقافة متخصصة للمصرف وتأكيد رسالته بما يساهم في توحيد الجهود داخله، وزيادة جماهيريته، فالرسالة يجب أن تكون مزدوجة التأثير في المجتمع المحلي والدولي على اختلاف تياراته واتجاهاته.
- فالنشاط المصرفي ذو طابع خاص، يستمد خصوصيته من قيامه على الثقة دعائم قائمة على الدقة الكاملة التي لا تسمح بأي خطأ، والسرعة الفائقة التي لا تسمح بأي تأخير، والفاعلية في إشباع رغبات العملاء التي تزداد جودتها باستخدام الجديد من التكنولوجيا واكتشافه، ومن ثم السعي للتقدم في الحصول على مزايا تنافسية بالمزج المتفاعل بين الخبرة، والكفاءة والمهارات، والعامل الحاسم في ذلك حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.

3- تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: تبعا للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة المحصلة عن طريق استمارات الاستبيان تم الحصول على المعلومات الموضحة في الجدول (01)، والملاحظ منه الآتي:

- تقارب نسبة الذكور مع الإناث في شغل المناصب الإدارية المهمة داخل المصارف التي خصتها الدراسة.
- توزعت العينة على متغير العمر حسب الفئات المحددة إلا أن أكبر عدد احتوته الفئة التي تتراوح بين (41-50 سنة) التي احتوت على نسبة (37.7%) من أفراد العينة، ويفسر ذلك بطبيعة الوظائف (مديرو إدارات) التي تتطلب عادة أصحاب الخبرة العملية التي لا يحصل عليها الفرد إلا في مثل هذا العمر.

- توزعت العينة حسب مختلف المؤهلات العلمية وكانت الأغلبية من حملة شهادة الليسانس 67.9%، وهذا ما يؤكد التركيز على المؤهل العلمي الجامعي.

- شملت عينة الدراسة مديري إدارة الموارد البشرية في كل مصرف والمسؤولين فيها تبعاً للهيكل التنظيمي لكل مصرف لذلك كانت أكبر نسبة لمديري الإدارات بـ (35.8%)، وقد حصلت فقرة وظيفة أخرى على نسبة (17%) تمثل هذه النسبة الأشخاص المكلفين بمهام إدارة الموارد البشرية ولكن بأسماء أخرى تبعاً للهيكل التنظيمي لكل مصرف كمنصب رئيس مصلحة التكوين.

- توزعت العينة حسب الفئات المتعلقة بالخبرة وحازت الفترة (5-10 سنوات) أكبر نسبة (37.7%) وهذا ما يوضح وجود تمسك بعنصر الخبرة في مثل هذه الوظائف زيادة على طول دورة الحصول على الترقيات، كما يفسر عدد المصارف الخاصة الحديثة قصر مدة العمل لبعض المسؤولين في مناصبهم الحالية. أما نسبة العاملين في المصارف العامة الذين مستهم الدراسة (45.3) والعاملين في المصارف الخاصة (54.7).

1.3. تحليل فقرات إستراتيجية التعويضات : من خلال الجدول (02) بلغ المتوسط الحسابي لإستراتيجية التعويضات (3.48)، والانحراف المعياري (0.651) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (18.70%)؛ أي أن معظم الآراء كانت موافقة على تطبيق فقرات محور التعويضات بمنظمتهم، وبالنظر لمعامل الاختلاف فتجانس الإجابات كبير.

وقد كان أقل متوسط حسابي (2.96) واختلفت الآراء حوله بانحراف معياري (1.192) في الفقرة رقم (4) المتعلقة برفع أجور الموارد البشرية المتميزة بالولاء والالتزام، ويفسر ذلك بوجود منظمات تقوم بذلك في حين لا تقدم منظمات أخرى لمواردها البشرية مثل تلك الحوافز، وبالنظر إلى معامل الاختلاف (40.27%) فالتجانس في الآراء كان متوسطاً. كما وصل أقصى متوسط حسابي إلى (4.09)؛ أي أن الآراء كانت موافقة على اتخاذ الإدارة العليا لقرار التعويضات مع العلم أن هناك تشننتاً في إجابات أفراد العينة بـ (0.791) إلا أن قيمة معامل الاختلاف وصلت إلى (19.34%)، وتفسر هذه القيم من خلال طبيعة النظام الإداري في الجزائر المتميز بالمركزية؛ فالإدارة العامة في أغلب الحالات تقوم بتحديد أجور الموارد البشرية تبعاً للحدود الدنيا للأجور وموازنة ما هو سائد في السوق الذي تنشيط فيه، وتشارك الإدارات المعنية من خلال التقارير التي تعدها عن أداء العامل، وكذلك سجلات الغياب والحضور، وهذا ما تأكده الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي وصل إلى (3.6). وقد وافقت نسبة (54.7%) من العينة على توافق إستراتيجية التعويضات بمنظمتهم مع ما هو سائد بالسوق الجزائري نتيجة المنافسة الحادة التي يعرفها القطاع بعد فتح المجال للخواص فأصبحت التعويضات أهم وسائل جذب اليد العاملة الكفأة من سوق العمل.

ووافق (56.6%) من أفراد العينة على ربط منظماتهم لمستوى التعويضات مع معايير الأداء ويتم ذلك عادة من خلال سجلات الغياب والحضور والتقارير التي تعد بصفة دورية حول كل موظف داخل إدارته وهذا ما نلمسه في الفقرة رقم (3)، في حين أكدت الفقرة رقم (5) ذلك من خلال موافقة عينة الدراسة ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمال أصحابها بمتوسط حسابي (3.19) وتجدر الإشارة إلى تطبيق برنامج حديث يهتم بمؤشرات الأداء في المصارف العامة ابتداء من سنة 2009 من خلال مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وهذا دليل على وعي القائمين على هذه المصارف وإدراكهم لأهمية قياس وتقويم الأداء من خلال معايير موضوعية. كما كانت هناك موافقة على اعتماد المنظمات على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب الكفاءات من سوق العمل والمنظمات المنافسة، ومع أن المصارف العامة توافر امتيازات للعاملين فيها فتح وجود المصارف الخاصة المجال للمنافسة في هذا الجانب مع ما تتيحه الدولة للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الإدارات العامة من خلال نص المرسوم (59/85) المؤرخ في مارس 1985 في القانون الأساس النموذجي لعمال المنظمات والإدارات العمومية، إذ تفيد المادة (16) منه بـ: "يتمتع العامل في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحقوق فيما يأتي خاصة: الراتب بعد أداء الخدمة، والحماية الاجتماعية، والاستفادة من الخدمات الاجتماعية، والراحة والعطل القانونية، التكوين وتحسين المستوى والترقية"³⁶ ومن ثم أصبحت الموارد الكفأة مجالاً للمنافسة من خلال إستراتيجية التعويضات التي تتبعها المصارف مع أن سوق العمل يتوافر على عدد كبير من الكوادر الجامعية إلا أن الجهود توجهت نحو المختصين في المجال المصرفي (تعد المدرسة العليا للصيرفة نموذجاً لتكوين إطارات البنوك في الجزائر).

ومن خلال ما تقدم يتضح ما يأتي:

- هناك منافسة على جذب الموارد الكفأة من سوق العمل عن طريق إستراتيجية التعويضات؛
- إستراتيجية التعويضات بالمنظمات عينة الدراسة تطابق ما هو سائد في السوق الجزائري؛
- مع وجود اختلاف في الآراء في العلاوات والحوافز والتعويضات المعنوية والمالية غير المباشرة من منظمة لأخرى؛
- تربط المنظمات التعويضات بمستوى الأداء من أجل تحسينه.

2.3. التحليل الإحصائي لفقرات محور الميزة التنافسية : بالرجوع إلى الجدول (03) وصل المتوسط الحسابي لهذا المحور إلى (3.67)؛ أي أن هناك موافقة على تطابق آراء أفراد العينة مع واقع المصارف التي يعملون بها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.636) في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.33%) كدليل على أن نسبة التجانس في الآراء كبيرة. ووصلت قيمة أقصى متوسط حسابي إلى (4.19) في الفقرة رقم (28) والمتعلقة بتحسين نتائج أعمال المنظمة سنوياً، ووصل الاختلاف إلى قيمة (0.982) كانحراف معياري، ومعامل اختلاف وصل إلى (23.44%) ويفسر هذا الاختلاف بوجود مصارف تتحسن نتائجها سنوياً وأخرى تشهد تدهوراً أو تذبذباً في نتائجها. وقد حصلت

الفقرة رقم (27) على قيمة (3.98) كمتوسط حسابي؛ أي أن هناك موافقة على نمو الحصة السوقية لمنظمات مجتمع الدراسة، ومعامل اختلاف وصل إلى (25.35%) مع أن(34) وافقوا على التوسع السنوي في الحصة السوقية للمنظمات التي يعملون بها، ويفسر ذلك بالاختلاف الحاصل بين نتائج كل منظمة وأخرى، وبالنظر إلى هذه النسبة الضعيفة فإن تجانس الإجابات يعد كبيراً. وقد حصلت الفترتين (22) و (24) المتعلقين بإقبال ذوي الكفاءات العلمية للعمل بالمنظمة، وامتلاك قدرة التركيز على العميل على موافقة عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.87)، إلا أن الاختلاف كان كبيراً في الفقرة رقم (22) بانحراف معياري (1.194) ومعامل اختلاف وصل إلى (29.70%)، نتيجة وجود منظمات تمثل فرصاً للكفاءات العلمية لما تنتجه من امتيازات لها في حين أن أخرى تمثل العكس. وقد وافق (66) من العينة على امتلاك منظماتهم قدرة التركيز على العميل، ويفسر ذلك بالحركية التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري مؤخراً من خلال فتح المجال لتقديم خدمات متعددة لم تكن موجودة من قبل مع وجود مرونة كبيرة في ذلك بما يتوافق وإمكانيات العميل ووضعيته، وقصر مدة الحصول على القرض مع تحديد مدة السداد بما ينماشى وأجر العميل (قروض البناء، وقروض السكنات، والقروض الفلاحية، وقروض السيارات والمعدات الطبية للمختصين في المجال الطبي)، وقد بلغ المتوسط الحسابي أقل ما يمكن عند الفقرة (16) بـ (3.26)؛ أي أن هناك موافقة على انخفاض تكاليف أداء الأعمال وقدرة على التركيز على العميل مع وجود اختلاف حول ذلك.

3.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية : نصت الفرضية الرئيسية الثالث : لا توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية"، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- لا توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للكفاءة.
- لا توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للجودة.
- لا توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للتجديد.
- لا توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في استجابة المصارف عينة الدراسة لحاجات العميل.

ويوضح الجدول (04) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية. وقد تم اختبار كل الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95).
1.3.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير إستراتيجية التعويضات في تحقيق الكفاءة بالمنظمات (عينة الدراسة) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق الكفاءة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.687) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.627)، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن إستراتيجية التعويضات ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة تسهم في تحقيق المنظمات للكفاءة من خلال التقليل من معدل دوران العاملين، وزيادة معدلات أدائهم مع انخفاض الإجازات الاعتيادية والمرضية والإسهام في زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف أداء الأعمال. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.394) مما يعني أن نسبة (39.4%) من التغيرات في كفاءة المنظمات تعود لإستراتيجية التعويضات. وأظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار- بشكل عام - ذو دلالة إحصائية وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية :

"توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للكفاءة".

2.3.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المنظمات عينة الدراسة للجودة ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.741) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.709)، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن إستراتيجية التعويضات ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة تسهم في تحقيق المنظمات للجودة مما يؤدي إلى رضا الإدارة عن الخدمات المقدمة من العاملين من جهة وتطابق هذه الأخيرة والمعايير المحددة من جهة أخرى مع طرح تلك الخدمات بأسعار تنافسية. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.503) مما يعني أن نسبة (50.3%) من التغيرات في الجودة تعود لإستراتيجية التعويضات. وأظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار- بشكل عام - ذو دلالة إحصائية وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية :

"توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للجودة".

3.3.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق الكفاءة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.608) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.657) ، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن إستراتيجية التعويضات ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة تمكن المنظمات من التجديد من خلال تطوير المنظمات لأساليب أداء الخدمات وطرقها، ويمنحها القدرة على التأقلم مع الضغوط والتغيرات البيئية، كما يسهم في تعلم العاملين للمهارات المطلوبة للقيام بالوظائف خاصة المعقدة منها وينعكس ذلك على إقبال ذوي الكفاءات العلمية للعمل بها. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.431) مما يعني أن نسبة (43.1%) من التغيرات في التجديد

تعود لإستراتيجية التعويضات. وأظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار- بشكل عام ذو دلالة إحصائية وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:
"توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للتجديد".

4.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق الكفاءة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.759) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.720)، وهذا ما أوضحه اختبار (t) ويدل ذلك على أن إستراتيجية التعويضات ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة يمكن أن تسهم في استجابة المنظمات لحاجات عملائها من خلال أداء الأعمال بطرائق أسرع وأكثر دقة من المنافسين، وامتلاك قدرة التركيز على العميل في المستويات كافة وقلة الشكاوى المقدمة من طرفهم حول خدمات المنظمات. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.518) مما يعني أن نسبة (51.8%) من التغيرات في استجابة المنظمات لحاجات العميل المنظمات تعود لإستراتيجية التعويضات. وأظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار- بشكل عام ذو دلالة إحصائية وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية :
"توجد علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في استجابة المصارف عينة الدراسة لحاجات عملائها".

ومما سبق من اختبار للفرضيات الفرعية نستطيع الحكم برفض الفرضية الرئيسية للدراسة، ولتعزيز هذه النتيجة تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود علاقة تأثير موجبة لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المنظمات لميزة تنافسية من خلال تمكينها من أداء أعمالها بكفاءة وجودة وزيادة قدرتها على التجديد والاستجابة لحاجات عملائها، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.698) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.715) وهذا ما أوضحه اختبار (t) في حين بلغت القابلية التفسيرية للنموذج المتمثلة بمعامل التحديد (R^2) (0.512) مما يعني أن (51.2%) من التغيرات في تحقيق المنظمات لميزة تنافسية تعود لإستراتيجية التعويضات وهذا ما أكدته اختبار (F). وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية وتحل محلها الفرضية البديلة :
"توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية".

خلاصة : أصبح المورد البشري اليوم يحتل صدارة الاهتمام في المؤسسات، باعتباره مصدرا للتنمية والتطوير، والتميز لما يملكه من معارف، ومهارات إبداع وسرعة رد الفعل وسبق التغيرات، وهو ما يمكن المؤسسات من التأقلم مع التغيرات التي يشهدها المحيط بتحديد الأهداف والسياسات ووضع الخطط والإستراتيجيات لذا فهو أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وتعد إستراتيجية التعويضات من أهم الإستراتيجيات التي ترسمها الإدارة المسؤولة عنه؛ فهي تعنى بكافة أنواع المبالغ المالية المقدمة من إدارة المنظمة لمواردها البشرية إما كمكافأة المجهود المبذول من طرفهم أو لتحفيزهم على المزيد من الأداء وبالتالي العمل على تحقيق ميزة تنافسية. وقد تم التوصل في الجانب الميداني لعدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة تأثير معنوية لإستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة لميزة تنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. وتم رصد تطابق إستراتيجية التعويضات بكل مصرف وما هو سائد في السوق الجزائري، إلا أن هناك تنوع واختلافا في قيم هذه التعويضات ومجالاتها (التعويضات المالية المباشرة أو غير المباشرة والتعويضات المعنوية) من مصرف إلى آخر لكن تغلب عليها الصفة المادية عامة كما تستخدم أغلب المصارف عددا من التعويضات كالحوافز والمكافآت لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مع وعي وإدراك من المعنيين بالمصارف التجارية الجزائرية للمفاهيم والتحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة (الميزة التنافسية، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل) كما أنها تسعى لبلوغها وإن كانت الخطوات في سبيل ذلك بسيطة.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول (1) : توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	29	54.7	الوظيفة الحالية	مدير إدارة	19	35.8
	أنثى	24	45.3		نائب مدير إدارة	09	17
العمر	30 سنة فأقل	10	18.9		رئيس قسم	16	30.2
	من 31-40 سنة	15	28.3		وظيفة أخرى	09	17
	من 41-50 سنة	20	37.7	5 سنوات فأقل	19	35.8	
المؤهل العلمي	من 51 سنة فأكثر	08	15.1	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	من 5-10 سنوات	20	37.7
	البكالوريا فما دونها	03	5.7		من 11-15 سنة	04	7.5
	دبلوم	02	3.8		16 سنة فأكثر	10	18.9

45.3	24	مصرف عام	نوع المصرف	67.9	36	شهادة الليسانس
54.7	29	مصرف خاص		20.8	11	شهادة الماجستير أو دكتوراه
			المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.	1.9	01	مهندس دولة

الجدول (2) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفقرات الخاصة باستراتيجية التعويضات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
01	تتوافق إستراتيجية التعويضات مع ما هو سائد في السوق.	3.87	0.962	24.85
02	تربط المنظمة إستراتيجية التعويضات بمعايير الأداء .	3.49	0.846	24.24
03	تحفز المنظمة العاملين الذين يوفون باحتياجات العملاء وتقدم لهم العلاوات المختلفة.	3.49	1.049	30.05
04	ترفع المنظمة أجور مواردها البشرية التي تتميز بالولاء والالتزام.	2.96	1.192	40.27
05	تربط المنظمة الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمال أصحابها ومدى انتفاعها بها.	3.19	1.039	32.57
06	تهتم المنظمة بإيجاد حاجات الموارد البشرية المتميزة والمبدعة.	3.30	0.952	28.85
07	توفر المنظمة جملة من التعويضات المالية غير المباشرة لعاملية (كالخدمات الطبية، والإسكان).	3.47	1.049	30.23
08	تعتمد المنظمة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل.	3.23	0.933	28.88
09	تعتمد المنظمة على أسلوب الترقية من الداخل كأحد أساليب التعويضات وملاءم الوظائف الشاغرة .	3.53	0.799	22.63
10	تتخذ الإدارة العليا قرارات التعويضات.	4.09	0.791	19.34
11	تشارك الإدارات المعنية مع الإدارة العليا في اتخاذ قرارات التعويضات.	3.60	1.044	29.00
	المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التعويضات والانحراف المعياري	3.48	0.651	18.71

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفقرات الخاصة بالميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
12	تحقق المنظمة انخفاضا واضحا في معدل دوران العاملين لديها.	3.30	0.952	28.85
13	معدلات أداء العاملين في المنظمة في ارتفاع مستمر.	3.62	0.904	24.97
14	انخفاض الإجازات غير الاعتيادية والمرضية للعاملين بالمنظمة.	3.28	0.948	28.90
15	هناك ارتفاع في إنتاجية العاملين.	3.58	0.865	24.16
16	هناك انخفاض في تكاليف أداء الأعمال.	3.26	0.923	28.31
17	تطور المنظمة في أساليب وطرائق أداء خدماتها من سنة إلى أخرى.	3.70	0.749	20.24
18	تحوز الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية رضا الإدارة.	3.55	1.048	29.52
19	قلة الشكاوى من الزبائن حول الخدمات المقدمة من المنظمة.	3.66	0.732	20.00
20	تطابق الخدمات المقدمة من المنظمة بالمعايير المحددة.	3.75	0.731	19.50
21	تطرح المنظمة خدماتها بأسعار تنافسية.	3.72	0.769	20.67
22	هناك إقبال شديد من ذوي الكفاءات العلمية للعمل بالمنظمة.	3.87	1.194	30.85
23	تؤدي المنظمة أعمالها بطرائق أسرع وأكثر دقة من المنافسين.	3.68	0.956	25.97
24	تمتلك المنظمة قدرة التركيز على العميل في المستويات كافة.	3.87	0.708	18.29
25	لدى المنظمة قابلية للتأقلم مع الضغوط والتغيرات البيئية.	3.55	0.722	20.33
26	يستطيع العاملون تعلم المهارات المطلوبة للقيام بالوظائف خاصة المعقدة منها.	3.79	0.689	18.18
27	تنمو الحصة السوقية للمنظمة باستمرار.	3.98	1.009	25.35
28	تتحسن نتائج الأعمال بالمنظمة من سنة إلى أخرى.	4.19	0.982	23.44
	المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية	3.67	0.636	17.33

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (4) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة
التغير في الإنتاجية	الكفاءة	1.025	0.687	0.627	0.394	5.754	33.114
	الجودة	1.096	0.741	0.709	0.503	7.185	51.625
	التجديد	1.614	0.608	0.657	0.431	6.219	38.672
	الاستجابة لحاجات العميل	1.098	0.759	0.720	0.518	7.405	54.840
	الميزة التنافسية	1.242	0.698	0.715	0.512	7.309	53.429

المصدر : تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الإحالات والمراجع :

- 1- SPSS: Statistical Package for social Sciences
- 2- ثلاثة مسؤولين في إدارة الموارد البشرية من كل مصرف.
- 3- فيصل محمد الجعدي، "العلاقة بين خصائص البيئة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد التاسع، العدد 19، اليمن، 2006، ص236.
- 4- Without the name of the writer, Strategic Human Resource, 26-03-2012, on the website: www. Alukah.net Com.
- 5- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1998، ص162.
- 6- منصور محمد إسماعيل لعريفي، "إدارة الموارد البشرية"، مركز الأمين، الطبعة الثانية، اليمن، 2005، ص 115.
- 7- سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص256.
- 8- سيد محمد جاب الرب، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)"، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008، ص 296.
- 9- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 518.
- 10- منصور محمد إسماعيل لعريفي، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)"، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص ص 185-186.
- 12- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)"، الناشر أحمد السيد مصطفى، القاهرة، 2004، ص ص 370-375.
- 13- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 499-501.
- 14- جاري دسيلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2003، ص ص 387-388.
- 15- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 364.
- 16- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 502-504.
- 17- رندة اليافعي الزهري، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، دمشق، 2000، ص ص 261-301.
- 18- عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية-دراسات وبحوث ميدانية-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 428.
- 19- أحمد بن عيشاوي، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث مقدم للملتقى الدولي الثالث : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، أيام 13، 12 نوفمبر 2005، ص 296.
- 20- Michael Porter, Michael Porter, "L'Avantage concurrentiel des nations", traduction de Pierre Mitrailles et autres, inter éditions, Paris, 1993, P48.
- 21- لوبيزة فويدير، بسملة كشيدة، "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادر ها"، بحث مقدم للملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص4.
- 22- فيصل سيف المخلافي، "المزايا التنافسية وتنميتها لمقتضيات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية"، مجلة جامعة دمار للدراسات والبحوث، العدد الرابع، اليمن، 2007، ص ص 191-232.
- 23- رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة- حالة الخطوط الجوية الجزائرية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 54.
- 24- علي عبد الله، أحمد مصنوعة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة"، بحث مقدم للملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص1.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص13.
- 26- تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-"، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 196-200.
- 27- لوبيزة فويدير، بسملة كشيدة، مرجع سبق ذكره، ص9.
- 28- عبد الله بن موسى الخلف، "تألوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، الرياض، 1997، ص ص 121-160.
- 29- تشارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.
- 30- الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، "وظيفة الدراسة والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، بحث مقدم للملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص4.
- 31- تشارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-202.
- 32- محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، "قضايا معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 59.
- 33- تشارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-204.
- 34- محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص ص 221-222.
- 35- المرجع نفسه، ص ص 226-227.
- 36- الجريدة الرسمية، المرسوم رقم (59/85) المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، العدد (13)، 24 مارس 1985.